

Duurzame learning communities: oogsten in de Greenport

Leespresentatie

Ellen Sjoer, Lector Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool

Rachelle van Harn, Onderzoeker lectoraat Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool

Petra Biemans, Lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap, Inholland

In opdracht van de Provincie Zuid-Holland en Greenport West-Holland Innovatiepact

December 2020

Doel leespresentatie

Deze leespresentatie beschrijft onze opdracht en geeft een verantwoording van de werkwijze die is gevolgd.

Afbeelding: uit de Inholland
Beeldbank.



Eindproducten

De eindproducten van het project Duurzame learning communities: oogsten in de Greenport zijn:

1. Ontwerp van de tool **Seeds of Innovation**
2. Walk through met een toelichting op alle functionaliteiten
3. Posterontwerp **Seeds of Innovation**
4. Document met de 12 succesfactoren en bevindingen en tips (ook in de tool)
5. [Conferentiepaper: *Sustaining professional learning communities*](#)
6. Leespresentatie met verantwoording (dit document)

Via [de website van het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling](#) (De Haagse Hogeschool) zijn deze documenten te downloaden.

Inhoud

1. Aanleiding en aanpak
2. Fase 1 – Vooronderzoek
3. Fase 1 – Resultaten vooronderzoek
4. Fase 2 – Toolontwikkeling: **Seeds of Innovation**
5. Fase 3 – Validatie en verspreiding tool
6. Conclusies
7. Reflectie op conclusies (kenniscafé) en vertaling naar aanbevelingen

1. Aanleiding en aanpak

Context

De [Greenport West-Holland](#) heeft in het innovatiepact (2018-2021) de ambitie geformuleerd een innovatie-ecosysteem in de regio op te bouwen voor de transitie naar een gezonde en duurzame toekomst van de tuinbouw.

Een van de speerpunten is het stimuleren en bestendigen van de samenwerking tussen bedrijfsleven, overheid en onderwijs, in zg. learning communities, om deze transitie te versnellen en mensen, en bedrijven en organisaties daarvoor toe te rusten. Dit project draagt daarmee bij aan de human capital agenda.



Aanleiding

De waarde van samenwerken in learning communities lijkt te worden erkend. Zo wordt er door overheden sterk op ingezet. Bedrijven investeren in deze samenwerkingen door hun deelname. Onderwijsinstellingen zien learning communities als belangrijke leeromgevingen die veel kansen bieden voor zowel student als docent.

In de praktijk blijkt het echter lastig om...

1. de samenwerking verder door te ontwikkelen – learning communities ‘branden op’ ondanks dat er sprake is van een zeer relevante innovatie – uitdaging, en
2. optimaal gebruik te maken van de innovatieve opbrengsten.

Het is dus niet altijd gemakkelijk om voldoende meerwaarde te genereren. Bovendien weten we veel over de startfase, maar nog te weinig over de doorontwikkeling van learning communities.



Doel



Afbeelding: uit de Inholland Beeldbank.

Het doel van dit project 'Duurzame learning communities: oogsten in de Greenport' is een tool te ontwerpen die eraan bijdraagt bestaande publiek-private samenwerkingen *door te ontwikkelen* en de betrokken mensen en hun organisaties toe te rusten om *meer gebruik te maken van de opbrengsten*.

Het project is hiermee een belangrijke stimulans voor het human capital beleid voor de Greenport West-Holland, omdat het de deelnemers aan de learning community zelf inzicht geeft in wat er moet gebeuren om de volgende stap te zetten in de samenwerking en meer resultaat te behalen uit hun deelname.

Onze opdracht

Gegeven de geschetste context, de aanleiding voor het project *Duurzame learning communities: Oogsten in de Greenport* en het doel van de tool, hebben we de volgende ontwerpvraag geformuleerd:

Hoe ziet een tool eruit die een dialoog op gang brengt over wat belangrijk is bij het doorontwikkelen van de samenwerking en het verduurzamen van de opbrengsten om te komen tot duurzame learning communities?



Aanpak: *Wat hebben we gedaan?*

Fase 1: Vooronderzoek

Duurzame learning communities

- *Literatuuronderzoek & expertinterviews;*
- *Selectiecriteria learning communities & interviewleidraad;*
- *Selectie 5 learning communities.* Interviews met private en publieke partners;
- *Data-analyse;*
- Onderzoeksgroep voegt codes samen tot *12 succesfactoren.*

Resultaat: Succesfactoren die bijdragen aan de doorontwikkeling van de samenwerking (8) en aan het verduurzamen van de opbrengsten (4).

Fase 2: Ontwikkeling tool voor succesvolle verduurzaming

- *Brainstormsessies;* 12 succesfactoren als uitgangspunt;
- *Co-creatiesessie:* samen met de eindgebruiker divergeren en convergeren (9 jul 2020);
- *Ontwerpconcepten* worden voorgelegd aan eindgebruiker;
- Ontwerpen van *prototypes;*
- *Gebruiksvriendelijkheidstesten* (sep-okt 2020).

Resultaat: **Seeds of Innovation**, tool die de dialoog op gang brengt over wat bijdraagt aan duurzame learning communities en handreikingen geeft om samen de volgende stap te zetten.

Fase 3: Validatie en verspreiding tool

- *Focusgroep:* hoe kan de tool in het onderwijs gebruikt worden? (18 nov 2020);
- *Testsessie:* brengt de tool de beoogde dialoog over de succesfactoren op gang? (1 dec 2020);
- Presentatie op SEFI conferentie
- Presentatie op HRM praktijkcongres (6 nov 2020)
- *Kenniscafé:* delen van resultaten (9 dec 2020).

Resultaat: Gevalideerde tool voor de tuinbouwsector

2. Fase 1 – Vooronderzoek

Onderzoeksvragen

Twee onderzoeksvragen staan centraal in het vooronderzoek:

1. Welke factoren dragen bij aan *de doorontwikkeling van de samenwerking* binnen learning communities in de Greenport West-Holland?
2. Welke factoren dragen bij aan *het verduurzamen van (innovatieve) opbrengsten* die volgen uit learning communities in de Greenport West-Holland?

Enerzijds ligt de focus op wat learning communities duurzaam maakt, ofwel op wat bijdraagt aan de doorontwikkeling van de samenwerking tussen verschillende partijen. Hoe zorgt men ervoor dat de samenwerking kan blijven bestaan (mits deze relevant blijft)?

Anderzijds staat het verduurzamen van de opbrengsten van de learning community centraal. Onder *verduurzamen* verstaan wij een doorgaand proces van het vertalen, borgen en beklijven van een vernieuwing in een nieuwe context [1]. Dit gaat dus om het proces van het vertalen van de opbrengsten van de learning community in de eigen organisatie en in de sector als geheel.

[1] März, V., Gaikhorst, L., Mioch, R., Weijers, D., & Geijssel, F. P. (2017). *Van acties naar interacties. Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing*. Amsterdam/Diemen: RICDE, Universiteit van Amsterdam/NSO-CNA Leiderschapsacademie.

Wat is een learning community?

We gebruiken de term *learning community* en verstaan hier het volgende onder:

Een samenwerkingsverband tussen private en publieke partijen waar leren, werken en innoveren wordt verbonden, met voldoende aandacht voor de innovatieopgave. De samenwerking tussen de verschillende partijen is de drager van de learning community. De samenwerking is (mede) mogelijk gemaakt door (overheids)financiering. De learning community voert (leer)activiteiten uit ten behoeve van het uitvoeren van een collectieve intentie om een kennisdomein te verdiepen [2, 3, 4, 5, 6, 7].



[2] De Heide, M. (2016). *The financing of fieldlabs in the Netherlands*. TNO Report.

[3] Stolwijk, C., De Heide, M., Van der Horst, T. (2017). *Financing field labs*. TNO Report

[4] Topsectoren (2017a). *Wat maakt dat het werkt? Learning Communities 2018-2022 - Menselijk kapitaal, de motor voor innovaties*. Onderzoeksrapport.

[5] Topsectoren (2017b). *Leren door te doen: 20 vernieuwende initiatieven uitgelicht (Regionale voorbeelden)*. Learning Communities 2018-2022, Menselijk kapitaal, de motor voor innovaties.

[6] Topsectoren (2017c). *Learning communities: samen zetten we de volgende stap! (Investeringsagenda)*. Learning Communities 2018-2022, Menselijk kapitaal - de motor voor innovaties.

[7] Wenger, E., Trayner, B., & De Laat, M. (2011). *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework*. Ruud de Moor Centrum/Open Universiteit.

Verskillende typen learning communities

Er is variatie gezocht in:

1. de mate van co-creatie en de diversiteit aan partners
2. de omgeving waar experimenten worden uitgevoerd: in een onderzoekssetting of levensechte setting.

Een *fieldlab* kenmerkt zich als “gezamenlijke experimenteer- en testomgeving waarin bedrijven [...] nieuwe technologische vindingen kunnen ontwikkelen en testen in een lab omgeving”.

Een *living lab* is doorgaans gericht op maatschappelijke uitdagingen. Hiertoe vindt onderzoek plaats in een levensechte setting, in co-creatie met “een breed scala aan belanghebbenden, zoals maatschappelijke organisaties, burgers en overheden” [8].

In dit onderzoek waren drie learning communities betrokken die meer richting het living lab type gaan en twee learning communities die meer als fieldlabs te omschrijven zijn.

Type ‘field lab’



Type ‘living lab’



Aanpak vooronderzoek: *Wat hebben we gedaan?*

- Op basis van inzichten uit ons literatuuronderzoek naar duurzame learning communities en expertinterviews om inzicht in de sector te krijgen zijn criteria opgesteld voor het selecteren van vijf learning communities en is de interviewleidraad tot stand gekomen.
- Per learning community is zowel een private als een publieke partner geïnterviewd. De interviews zijn opgenomen, getranscribeerd en geanalyseerd, resulterend in codes.
- De onderzoeksgroep heeft de codes samengevoegd, resulterend in 12 succesfactoren.

Literatuur-
onderzoek &
Expertinterviews

- Zie bijlage A voor een overzicht van onze gesprekspartners

Selectiecriteria
& Interview-
leidraad

5 learning
communities:
private en
publieke
partners

- De 10 interviews zijn opgenomen en getranscribeerd

Data-analyse:
aan
tekstfragmenten
zijn codes
toegekend in
Atlas TI, in
verschillende
rondes

- 8: doorontwikkeling van de samenwerking
- 4: verduurzamen van de innovatieve opbrengsten

Onderzoeksgroep
voegt codes
samen tot *12
succesfactoren*

3. Fase 1 – Resultaten vooronderzoek

Succesfactoren voor duurzame learning communities (I)



Door in gesprek te gaan met partners bij diverse typen learning communities, zijn mooie inzichten opgehaald over welke factoren bijdragen aan duurzame learning communities. Deze inzichten zijn samengevat als *12 succesfactoren* en illustreren wat belangrijk is bij het verduurzamen van learning communities. Daarbij is het belangrijk om de samenwerking zo in te richten, dat de learning community – mits relevant – kan blijven bestaan en de innovatieve opbrengsten optimaal kan benutten.

Het werd duidelijk dat de succesfactoren niet los van elkaar staan. De succesfactoren zijn te zien als tandwielen, als je aan het ene tandwiel draait, is er ook iets nodig bij een ander tandwiel. Kortom, het is niet 'of-of', maar '*en-en*'.

Succesfactoren voor duurzame learning communities (II)

Ook kwam sterk naar voren dat een belangrijke sleutel voor succesvolle samenwerking goede *communicatie* is: zowel goed kunnen luisteren als kunnen en willen vertellen over eigen ideeën, ervaringen. Het gaat dus om de bereidheid een open en eerlijke dialoog te voeren én de uitkomsten ook actief naar de eigen organisatie, naar elkaar en ook naar de buitenwereld uit te dragen. Dit lijkt een open deur, maar blijkt niet altijd even gemakkelijk te zijn in complexe samenwerkingsverbanden met diverse partijen.

De *dialoog* binnen de learning community, en tussen learning communities is dus erg waardevol, juist over deze succesfactoren, zodat verduurzaming van de samenwerking mogelijk is en opbrengsten worden gebruikt en doorontwikkeld in nieuwe contexten. Er is geen sprake van standaard oplossingen voor punten waar verduurzaming stopt. De enige manier om tot passende vervolgstappen te komen, is door die met elkaar te formuleren. In de tool staan tips die daarbij kunnen helpen.



Succesfactoren voor duurzame learning communities (III)

Op de volgende pagina's worden de belangrijkste bevindingen per succesfactor uitgewerkt. Eerst de 8 succesfactoren voor een duurzame samenwerking, en dan 4 factoren voor het verduurzamen van de opbrengsten. De tips hoe met deze factoren aan de slag te gaan, staan niet in deze leespresentatie.

Uiteraard zijn de succesfactoren, onze bevindingen over en tips voor hoe met deze factoren aan de slag te gaan in de eigen learning community, als functionaliteit in de tool opgenomen. Daarnaast is deze kennis in een apart document beschikbaar gesteld: [12 succesfactoren, bevindingen over en tips voor 'hoe nu verder'](#).

Zie ook het conferentiepapier waarin een deel van het vooronderzoek is beschreven. Dit is gepresenteerd op het SEFI congres op 21 september 2020: [Conferentiepapier - Sustaining professional learning communities](#).

Succesfactoren voor de *doorontwikkeling van de samenwerking*

<i>Mens</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Gedreven en persoonlijk gecommitteerd zijn2. (De som van) kwaliteiten van mensen en rollen
<i>Proces</i>	<ol style="list-style-type: none">3. Continue aandacht voor communityvorming4. Hanteren van concurrentiegevoeligheid
<i>Inhoud</i>	<ol style="list-style-type: none">5. Een gedeelde visie op de toekomst opbouwen6. Bewustzijn van 'samen moeten we het doen'7. Tussentijdse en meetbare resultaten delen
<i>Randvoorwaarde</i>	<ol style="list-style-type: none">8. Werken aan een goede reputatie

Succesfactoren gerelateerd aan de mens (I)



1. Gedreven en persoonlijk gecommiteerd zijn

Iedere deelnemer is overtuigd van het belang van het gezamenlijke doel dat wordt nagestreefd en wil hier zelf graag aan bijdragen.

Belangrijkste bevindingen:

1. Iedere deelnemer moet gedreven zijn én blijven. Dan ben je in staat om te blijven duwen en trekken om de beweging steeds groter te maken.
2. Iedere deelnemer moet zich persoonlijk kunnen verbinden met de gezamenlijke opgave. Het vuurtje om deel te nemen aan de learning community dooft dan niet. Maar dit vergt wel aandacht.

Succesfactoren gerelateerd aan de mens (II)



2. De som van) kwaliteiten van mensen en rollen

De learning community bestaat uit een mix van kwaliteiten en rollen waarbij alle benodigde rollen worden afgedekt.

Belangrijkste bevindingen:

1. Het gaat hier om de som van de kwaliteiten en rollen: het is niet 'of-of', maar 'en-en'. Mogelijke rollen zijn community manager, innovatiemanager, ambassadeur.
2. De optelsom van verschillende benodigde kwaliteiten en rollen, maakt het mogelijk om de 'next step' te zetten in de samenwerking en om de opbrengsten optimaal te benutten in de praktijk.

Succesfactoren gerelateerd aan het proces (I)



3. Continue aandacht voor community vorming

We werken actief aan de onderlinge relaties. Iedereen voelt zich gezien en gehoord en daarmee werken we aan het onderlinge vertrouwen.

Belangrijkste bevindingen:

1. Het elkaar leren kennen en het opbouwen van onderling vertrouwen 'lijkt vanzelfsprekend, maar gaat niet vanzelf'. Hier moet continu én bewust aandacht voor zijn. Dat is een taak voor iedere deelnemer en kan ook nog eens extra belegd zijn bij een rol zoals de community manager.
2. Het opbouwen van duurzame relaties en van vertrouwen kost tijd en dat is soms lastig voor private partijen. Een belofte voor deelname voor een langere tijd (bijv. 5 jaar) is moeilijk te maken.

Succesfactoren gerelateerd aan het proces (II)

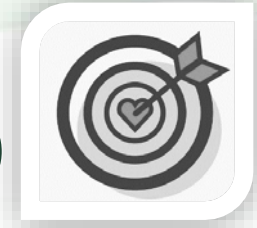


4. Hanteren van concurrentiegevoeligheid

We bedenken slimme oplossingen om concurrentiegevoeligheden te hanteren zodat we optimaal kunnen samenwerken en van en met elkaar kunnen leren.

Belangrijkste bevindingen:

1. Om concurrentiegevoeligheden te hanteren, moet er op veel zaken tegelijkertijd gelet worden. 'Het zit in alles, en kan ook steeds weer opduiken'.
2. Het gevoel van concurrentie vermindert de openheid tussen deelnemers. Daardoor wordt minder kennis uitgewisseld.
3. Het gevoel van concurrentie kan ook tot uiting komen in het elkaar vliegen afvangen i.p.v. van elkaar aanvullen.
4. Concurrentiegevoeligheid zit op meerdere plekken: zowel bij bedrijven als bij kennisinstellingen.
5. De fase van innovatie speelt mee. In de ideevorming of precompetatieve fase is veel mogelijk. Daarna wordt men voorzichter of haakt af.



Succesfactoren gerelateerd aan de inhoud (I)

5. Een gedeelde visie op de toekomst opbouwen

Samen delen we een toekomstvisie. Dat is een basisvoorwaarde voor een goede samenwerking. Deze gezamenlijke visie vormt het baken waarop gekoerst wordt en waar iedereen aan wil bijdragen.

Belangrijkste bevindingen:

1. Deelnemers moeten branche-overstijgend en op de langere termijn kunnen 'kijken'. Zo krijgen ze zicht op het gezamenlijke belang.
2. Een gezamenlijke ambitie is geen eenmalige afspraak. Er moet continu aan gewerkt worden, waarbij ook accentverschuivingen kunnen plaatsvinden.
3. Het is belangrijk dat deelnemers weten welke individuele bijdrage zij leveren aan het geheel. Zo zijn ze zich ervan bewust dat de samenwerking (alleen) kan slagen met hun inzet.

Succesfactoren gerelateerd aan de inhoud (II)



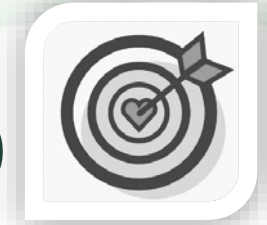
6. Bewustzijn van 'samen moeten we het doen'

We delen de overtuiging dat samenwerken essentieel is om onze doelen te behalen. We zijn daarom bereid onze krachten te bundelen voor de langere termijn en stellen het gezamenlijke belang, boven het eigen belang.

Belangrijkste bevindingen:

1. Deelnemers moeten de toegevoegde waarde van de samenwerking erkennen, ook op de langere termijn. Alleen samen ben je in staat complexe vraagstukken op te pakken.
2. Deze toegevoegde waarde zit vaak in het samen zoeken naar concrete puzzelstukjes die iedereen afzonderlijk kan bijdragen om de complexe problemen te lijf te gaan.
3. Ook zit de toegevoegde waarde in het samen leren en ontwikkelen, van de deelnemers én van de achterliggende organisaties.
4. Deelnemers moeten in staat zijn naar het grotere geheel te kijken. Er is binnen een samenwerking geen ruimte voor ego's: eigen belangen spelen altijd mee, maar het gezamenlijke belang telt zwaarder.
5. Bij samenwerking tussen verschillende typen partijen, komen verschillende 'culturen' bij elkaar. Zo kunnen partijen een ander tempo van innoveren ambiëren of opereren ze op verschillende abstractieniveaus: uitvoerend leidinggevend, beleidsmatig en wetenschappelijk niveau door elkaar. Het is ook waarschijnlijk dat de deelnemers uit verschillende expertisegebieden komen, met ieder een eigen (vak)taal. Hier moet oog voor zijn en aandacht aan worden besteed. Concretisering van uitgangspunten en verwachtingen is daarbij essentieel.

Succesfactoren gerelateerd aan de inhoud (III)



7. Tussentijdse en meetbare resultaten delen

We delen successen en leerpunten regelmatig vanuit de overtuiging dat dit de betrokkenheid bij en de meerwaarde van de learning community ondersteunt.

Belangrijkste bevindingen:

1. Het delen van tussentijdse successen helpt bij het hoog houden van de energie binnen de learning community.
2. Het bespreekbaar maken van leerpunten om van daaruit verder te ontwikkelen, ondersteunt het proces van samen leren.
3. Punt 1 en 2 helpen ook bij het aantrekken van nieuwe partners (zie ook succesfactor 8).
4. Private partijen willen vaak op korte termijn resultaten boeken. Zij vinden het belangrijk dat hun deelname aan de samenwerking gezien wordt en waarde creëert op de werkvloer.
5. Het helpt als de visie en/of activiteiten van de learning community aansluit bij de visie van de deelnemende organisatie.

Succesfactor als **randvoorwaarde** voor duurzame samenwerking



8. Werken aan een goede reputatie

We werken actief aan de reputatie van de learning community, o.a. door de geboekte resultaten 'uit te venten': men mag weten waar we trots op zijn!

Belangrijkste bevindingen:

1. Een goede reputatie helpt bij het aantrekken van nieuwe partners.
2. Een goede reputatie zit bijvoorbeeld in 'excellentie', in de zin van expertise hebben op het gebied van technologie of bepaalde praktijkexpertise. Ook kan het gaan om de 'creativiteit' om met elkaar te leren en te experimenteren. Wat nodig is voor een goede reputatie is afhankelijk van het doel en de doelgroep van de learning community.
3. Wanneer iedereen zich persoonlijk gecommitteerd en betrokken voelt ('eigenaarschap'), zal iedere deelnemer zich inzetten als ambassadeur.

Succesfactoren voor het *verduurzamen van de opbrengsten*

-
9. (Verzekeren van) langdurige (financiële) ondersteuning

 10. Aandacht voor ontstaan van vacuüm tussen idee ontwikkeling en toepassing van de resultaten

 11. Eigen organisatie meenemen in het gezamenlijke verhaal

 12. Systeeminnovatie: breder kijken

9. (Verzekeren van) langdurige (financiële) ondersteuning

De learning community wordt op structurele basis gefaciliteerd en ondersteund. Er is namelijk sprake van financiële ondersteuning en/of beschikbaar gestelde apparatuur, expertise en 'menskracht' voor langere tijd.

Belangrijkste bevindingen:

1. Langdurige en structurele (financiële) ondersteuning is essentieel om tot duurzame resultaten te komen.
 2. Er is een spanningsveld tussen publieke en private belangen, wat betreft de (financiële) ondersteuning. Publieke middelen worden doorgaans niet in projecten gestopt waar commerciële vernieuwingen centraal staan. Private partijen zijn lastig te porren voor initiatieven die niet te commercialiseren zijn of te abstract blijven.
 3. Het principe van 'voor wat hoort wat' is belangrijk. Bijv.: een private partner kan apparatuur in bruikleen stellen. Dit kan voor hen ook een toegevoegde waarde hebben: studenten die deelnemen aan de learning community, leren werken met hun apparatuur.
-

10. Aandacht voor ontstaan van vacuüm tussen idee ontwikkeling en toepassing van de resultaten

We besteden expliciet aandacht aan de doorlopende lijn tussen ontwikkeling en toepassing, omdat dit essentieel is voor de verduurzaming van de (innovatieve) opbrengsten.

Belangrijkste bevindingen:

1. Er bestaat een vacuüm tussen ideeontwikkeling die in de learning community plaats vindt en de toepassing ervan in de praktijk.
 2. Het maken van de vertaalslag van ideeontwikkeling naar toepassing is dikwijls niet de opdracht van de learning community en deze vertaalslag wordt in praktijk niet vanzelf gemaakt.
 3. De vertaalslag is nodig om ondernemers het vertrouwen te geven dat het idee werkt (op grote schaal) of dat het de moeite is om ermee aan de slag te gaan.
 4. Timing van innovatie en doorontwikkeling speelt mee: wanneer is men klaar voor de vernieuwing?
-

11. Eigen organisatie meenemen in het gezamenlijke verhaal

Er is aandacht voor de 'achterban' van alle deelnemers. De deelnemers zijn de ambassadeurs die de deelnemende organisaties meenemen in het gezamenlijke verhaal (doel, werkwijze en resultaten) van de learning community, zodat de kans groter is dat de opbrengsten worden toegepast.

Belangrijkste bevindingen:

1. De learning community moet de energie bij de deelnemers en deelnemende partijen hoog houden, zodat het initiatief niet verzandt.
 2. Deelnemers aan een learning community vertegenwoordigen vaak een organisatie. Deze 'afgevaardigden' hebben de taak om hun eigen organisatie te overtuigen van de waarde van de (opbrengsten van de) learning community.
 3. De 'afgevaardigde' vanuit deelnemende organisaties doet dit niet één keer, maar voortdurend en bewust en in interactie met de achterban.
-

12. Systeeminnovatie: breder kijken

Om de beoogde systeeminnovatie of transitie te realiseren moet de learning community meer zijn dan een experiment en moet er iets gebeuren met de resultaten. We werken daarom ook samen met andere dan de traditionele partijen.

Belangrijkste bevindingen:

1. De beweging van de learning community moet boven het niveau van een (eenmalig) experiment uitstijgen en daar moet bewust op gestuurd worden.
2. Voor een transitie heb je elkaar nodig. Vaak wordt alleen met 'bekende' partijen uit de eigen delen van de keten gesproken. Het levert veel op om in de gehele keten en cross-sectoraal samen te werken.

4. Fase 2 – Toolontwikkeling

Aanpak toolontwikkeling: *wat hebben we gedaan?* (I)

De ontwerpvraag die tijdens de toolontwikkeling (fase 2) centraal stond is:
Hoe ziet een tool eruit die een dialoog op gang brengt over wat belangrijk is bij het doorontwikkelen van de samenwerking en het verduurzamen van de opbrengsten om te komen tot duurzame learning communities?

De inzichten uit het vooronderzoek vormden het startpunt van de toolontwikkeling.

De *eindgebruiker* werd tijdens de toolontwikkeling zoveel als mogelijk betrokken. Bij iedere stap in het ontwerpproces (zie volgende pagina) zijn eindgebruikers geraadpleegd.

Jefta Bade heeft als professioneel facilitator, ontwerper en tekenaar tijdens de co-creatiesessie met belangrijke spelers uit de Greenport het proces begeleid van het vertalen van de inzichten uit het vooronderzoek naar de eerste concepten voor de interactieve tool.

Charissa Meulens heeft de ontwikkeling van de tool als afstudeeropdracht voor haar studie Communication and Multimedia Design uitgewerkt onder begeleiding van Gaby Eenschoten, docent interaction design en (online) marketing en Rachelle van Harn, onderzoeker bij het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling.



Aanpak toolontwikkeling: *wat hebben we gedaan?* (II)

Brainstorm
(divergeren)

- Presentatie met inzichten uit vooronderzoek als basis voor een interactieve tool
- Divergeren met kenniskring Duurzame Talentontwikkeling + onderzoeksgroep (8+9 apr 2020)

Concept-
ontwikkeling
(convergeren)

- Cocreatie sessie met de sector o.l.v. professioneel facilitator (9 jul 2020)
- Interviews m.b.t. ontwerp concepten

Ontwerpen

- Afstudeerder CMD aan de slag met 3 ontwerp-concepten
- Interviews met eindgebruikers

Prototypen

- Verschillende rondes van prototypen

Usability
testen

- Prototypes verbeteren, steeds beter aansluiten op eindgebruiker

Tool:
**Seeds of
Innovation**

- Scoren van de 12 succes-factoren
- Belangrijkste bevindingen en tips

Brainstorm

De succesfactoren die volgden uit het vooronderzoek (fase 1), vormden het startpunt van de toolontwikkeling. We hebben deze inzichten gedeeld:

- met de onderzoekers in de onderzoeksgroep* (8 april 2020) en
- met de leden van de kenniskring Duurzame Talentontwikkeling (9 april 2020).

In beide sessies hebben we gebrainstormd over de vertaling van deze inzichten naar een interactieve tool.

Dit heeft een goede basis gelegd voor de conceptontwikkeling van de tool.

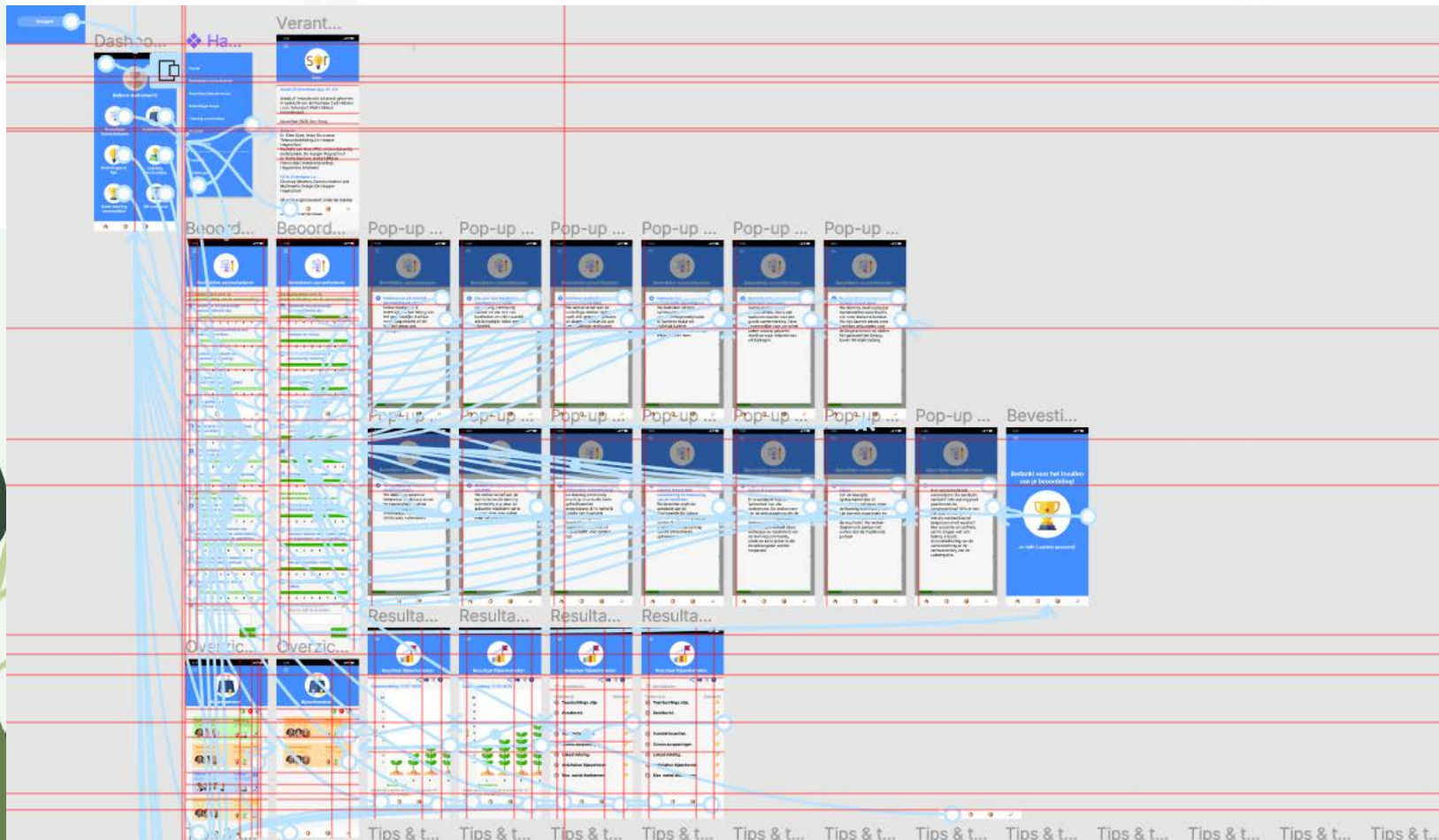
* De onderzoeksgroep bestond uit de leden van de twee projecten die we samen hebben gedaan in de Greenport West-Holland: Ellen Sjoer, Rachelle van Harn, Petra Biemans, Jeany van Beelen en Piet Verstegen

Conceptontwikkeling



De drie concepten voor de tool, getekend door Jefta Bade van Draw for Good tijdens de online co-creatiesessie (9 juli 2020). Tijdens deze interactieve sessie met betrokkenen bij diverse learning communities in de Greenport West-Holland, hebben we nagedacht over mogelijke vormen voor de te ontwikkelen tool. Eerst hebben we gezamenlijk gebrainstormd (divergeren) om vervolgens de talrijke interessante ideeën terug te brengen naar drie concepten (convergeren).

Ontwerp



Om de concepten verder uit te werken en aanvullende ontwerpkeuzes te maken, hebben er diverse interviews met eindgebruikers plaatsgevonden. Op basis van deze gesprekken werd duidelijk dat er behoefte is aan een tool die tijdens of ter voorbereiding op een bijeenkomst kan worden ingezet. De tool ondersteunt de deelnemers aan de learning community in hun gesprek over wat belangrijk is bij het verduurzamen van hun samenwerking en de opbrengsten die daaruit volgen.

Charissa Meulens heeft de tool scherm voor scherm uitgewerkt. Op deze afbeelding is te zien hoe dat er aan 'de achterkant' uitziet.

Prototypen & Usability testen

Er zijn verschillende prototypes opgeleverd, die telkens werden getoetst bij eindgebruikers. Op basis van de inzichten uit de interviews en vervolgens ook door de inzichten uit de usability testen kon de tool in verschillende cycli verbeterd worden.

26:06

Request control

figma.com/proto/bWxubz38ah4LMfmFwh11/prototype-tool-V3-Final?node-id=323%3A194&scaling=scale-down

Welkom deelnemer01

Beoordelen Succesfactoren

Bijeenkomsten

Bevindingen & tips

Learning communities

Score deelnemers

QR-code scan

Sjoer, E.

Meulens, C.V.M.E. (121132...

40

Seeds of Innovation

De verschillende beschreven stappen hebben geleid tot de tool **Seeds of Innovation**.

Het omvat een ontwerp voor

1. een digitale tool
2. een poster voor offline gebruik



Digitale tool: *Seeds of Innovation*

Stelt u zich voor. Deelnemers aan een learning community zijn aan het einde van een bijeenkomst beland. Zij uiten de wens om eens met elkaar de stand van zaken bij hun learning community te bespreken. Hoe kunnen zij een volgende stap zetten in hun samenwerking en hun opbrengsten verduurzamen?

Uit het vooronderzoek van het project *Duurzame learning communities: Oogsten in de Greenport* blijkt dat 12 factoren hierbij van belang zijn. Deze succesfactoren staan centraal in de interactieve tool **Seeds of Innovation**. Ook komen uit het vooronderzoek, aangevuld met inzichten uit de literatuur en kennis uit beide lectoraten, bevindingen over en tips voor hoe de learning community hiermee verder aan de slag kan gaan.

Seeds of Innovation maakt het monitoren van de 12 succesfactoren mogelijk, zodat aandachtspunten op de agenda gezet kunnen worden. Op naar duurzame learning communities in de Greenport!



De belangrijkste functionaliteiten op een rijtje

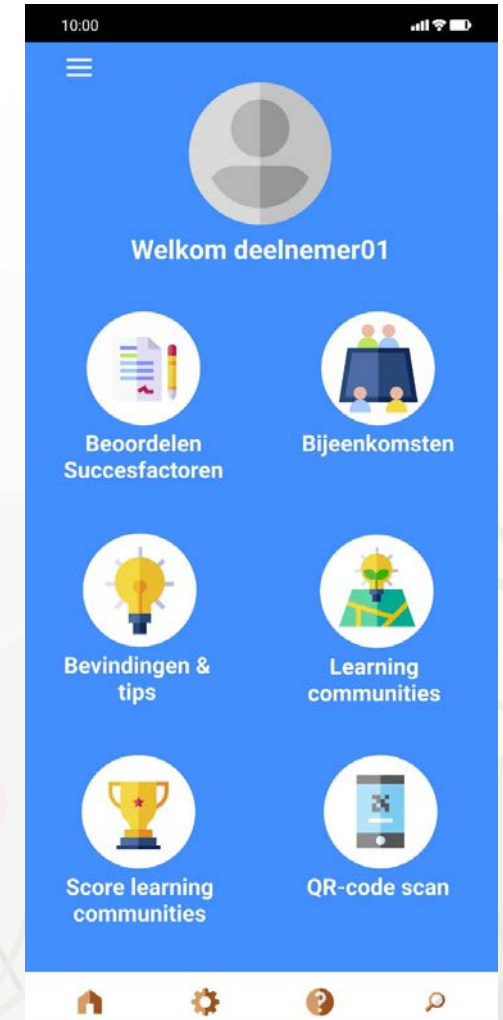
De twee belangrijkste functionaliteiten zijn:

1. **'Beoordeel de succesfactoren'** om inzicht te krijgen in waar de learning community mee aan de slag kan. Deelnemers aan de learning community geven per succesfactor aan in hoeverre het van toepassing is. De scores samen geven inzicht in wat goed gaat en waar meer aandacht nodig is.
2. Ga met elkaar het gesprek aan over wat meer aandacht verdient m.b.v. de **'bevindingen & tips'**. Zo kunnen de vervolgstappen (gezamenlijk) worden uitgedacht.

Daarnaast zijn er aanvullende functionaliteiten:

3. Bekijk de vooruitgang door de verschillende opgeslagen scores te bekijken in de afgelopen **'bijeenkomsten'**.
4. Zoek andere **'learning communities'** en leer samen hoe het nog beter kan.
5. Verdien punten als team, houd de **'score van jouw learning community'** bij en wissel de punten in.
6. Met de **'QR-code scan'** kan je via de poster (het offline scoren van de succesfactoren) gemakkelijk naar de toelichting op de succesfactoren en de bijbehorende bevindingen en tips.

In [Seeds of Innovation 'walk through'](#) nemen we u uitgebreider mee in hoe de gebruiker zich door deze tool kan bewegen door de belangrijkste functies 1-voor-1 uit te leggen.



Posterontwerp: *Seeds of Innovation voor offline gebruik*



Succesfactoren 12+1

- | | |
|---|---|
| <p>1 Gedreven en persoonlijk geïmmiteerd zijn.</p> <p>1 5 10</p> | <p>2 (De som van) kwaliteiten van mensen en rollen.</p> <p>1 5 10</p> |
| <p>3 Continue aandacht voor community vorming.</p> <p>1 5 10</p> | <p>4 Hanteren van concurrentiegevoeligheid.</p> <p>1 5 10</p> |
| <p>5 Een gedeelde visie op de toekomst opbouwen.</p> <p>1 5 10</p> | <p>6 Bewustzijn van 'samen moeten we het doen'.</p> <p>1 5 10</p> |
| <p>7 Tussentijdse en meetbare resultaten delen.</p> <p>1 5 10</p> | <p>8 Werken aan een goede reputatie.</p> <p>1 5 10</p> |
| <p>9 (Verzekeren van) langdurige (financiële) ondersteuning.</p> <p>1 5 10</p> | <p>10 Aandacht voor ontstaan van vacuüm tussen idee ontwikkeling en toepassing van de resultaten.</p> <p>1 5 10</p> |
| <p>11 Eigen organisatie meenemen in het gezamenlijke verhaal.</p> <p>1 5 10</p> | <p>12 Systeeminnovatie: breder kijken.</p> <p>1 5 10</p> |
| <p>13 De 13e succesfactor... Zelf in te vullen.</p> <p><input type="text"/></p> | |

De functionaliteit van de digitale tool '*scoor de succesfactoren*' is omgezet naar een poster. Op die manier voorzien we in de behoefte van deelnemers die offline met elkaar in gesprek willen over wat belangrijk is bij het verduurzamen van de learning community.

Gebruikers kunnen met stickertjes of stippen aangeven hoe ze de succesfactoren scoren. Zo wordt – gelijk aan de digitale tool – snel inzichtelijk waar het al goed gaat en waar groei mogelijk is. Een goed startpunt om hierover met elkaar in gesprek te gaan.

Download de poster [hier](#).

5. Fase 3– Validatie en verspreiding tool

Aanpak validatie en verspreiding: *wat hebben we gedaan?* (I)

Validatie

Verspreiding

- Focusgroep met onderwijspartners
- Testsessie bij bestaande learning community

- SEFI congres (21 sep)
- HRM praktijkcongres (6 nov)
- Landelijk platform learning communities (26 nov)
- Kenniscafé (9 dec)

Aanpak validatie en verspreiding: *wat hebben we gedaan?* (II)

Validatie:

1. De ontwikkelde tool is gevalideerd met en voor het onderwijs, door in gesprek te gaan met onderwijspartners (practor, lector en student in het groene domein) (18 november 2020).
2. De tool is ingezet in een bestaande learning community in het groene domein, zodat getest kon worden of de tool de beoogde dialoog op gang brengt (1 december 2020).

Verspreiding:

- De succesfactoren voor de doorontwikkeling van de samenwerking zijn beschreven en gepresenteerd in een bijdrage aan het *SEFI congres* op 21 september 2020.
- **Seeds of Innovation** stond centraal in onze bijdrage aan het *HRM Praktijkcongres* op 6 november 2020.
- Ook werd de tool als voorbeeld gepresenteerd bij het *Landelijk Platform Learning Communities* (26 november 2020).
- De inzichten uit het vooronderzoek, alsook **Seeds of Innovation** en bijbehorende poster zijn gedeeld tijdens het *kenniscafé* op woensdag 9 december 2020.

Op deze momenten hebben we tevens aanvullende inzichten opgedaan. Deze zijn weergegeven op de volgende pagina's.

Validatie in het onderwijs (I)

Tijdens de focusgroep hebben we met onderwijspartners uit het groene domein de bruikbaarheid van de digitale tool besproken. De online focusgroep vond plaats op 18 november 2020. Aanwezig waren een lector/docent uit het hbo, een practor/docent uit het mbo en een student die participeert in een learning community.

Tijdens deze sessie stonden twee vragen centraal.

1. Wat kunnen onze inzichten betekenen voor het onderwijs?

Zij gaven aan dat de succesfactoren zeer herkenbaar zijn. Ze zagen ook een sterke samenhang tussen de succesfactoren. In het bijzonder vonden zij de volgende succesfactoren herkenbaar, en daar is over doorgepraat:

- *Factor 2. (De som van) kwaliteiten van mensen en rollen.* Samenwerking is optimaal wanneer verschillende, elkaar complementerende kwaliteiten en rollen aanwezig zijn. Juist als onderwijspartner kun je de rol van verbinder spelen: zowel studenten als het bedrijfsleven aantrekken en deze op een goede manier samenbrengen.
- *Factor 5. Een gedeelde visie op de toekomst opbouwen.* Als voorwaarde om met diverse partners elkaar scherp te houden in het gezamenlijk oppakken van een uitdaging.
- *Factor 7. Tussentijdse en meetbare resultaten delen.* Door dit te doen krijg je een cyclus van verbetering. Dat is enorm van belang.

Validatie in het onderwijs (II)

2. (Hoe) kan de tool ingezet worden in het onderwijs?

De onderwijspartners zagen verschillende kansen om de digitale tool in te zetten in het onderwijs. Zij maakten de volgende zin af:

Deze tool is goed te gebruiken in het onderwijs ...

- ... omdat reflecteren op en het monitoren van de samenwerking werkt. De interactieve manier sluit goed aan bij studenten en biedt afwisseling in het onderwijs.
- ... als de formulering van de succesfactoren wordt aangepast aan de belevingswereld van studenten. De aangebrachte clustering van de factoren in mens, proces, inhoud, is helpend om erover te praten.
- ... als nader wordt bekeken of een app ook voor minder digitaal georiënteerde tuinders werkt. Wellicht is een webpagina een goed alternatief.
- ... als nader wordt bekeken of ook de diepere laag 'wat betekent dit voor mij, wat kan ik er zelf aan bijdragen' nog sterker kan worden benadrukt.



Testsessie: *Brengt de tool de beoogde dialoog op gang?* (I)

Door middel van een testsessie bij een bestaande learning community in het groene domein, hebben we kunnen testen of de digitale tool de beoogde dialoog op gang brengt. De testsessie vond online plaats op 1 december 2020. Ter voorbereiding hebben de vier kerngroepleden van de learning community de 12 succesfactoren gescoord. Twee van hen waren aanwezig tijdens de daarop volgende sessie.

Zij gaven aan het erg waardevol te vinden om wat je doet 'op gevoel' met behulp van de digitale tool expliciet te maken, te monitoren en blinde vlekken te ontdekken. Hierbij is het belangrijk om weliswaar enige structuur te hebben, maar vooral de energie om samen iets te doen en de creativiteit om het te realiseren, te behouden.

Twee vragen stonden centraal:

1. Wat zijn ervaringen met het (voorafgaand) scoren van de twaalf succesfactoren?

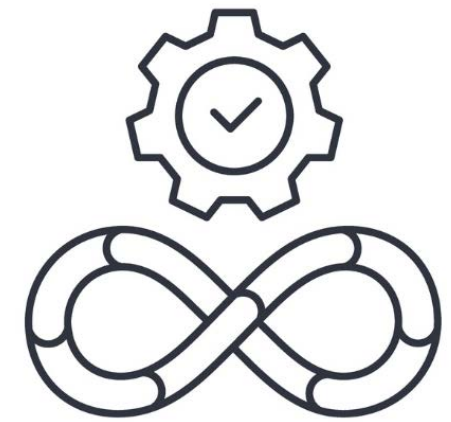
- De succesfactoren werden herkend, de samenhang tussen de factoren werd bevestigd, alsook dat het gaat om alle factoren samen die voor succes zorgen ('en-en-en').
- Bevestiging van de bruikbaarheid en waarde van de functionaliteit 'scoren van de succesfactoren' ter voorbereiding op een sessie.
- Het beoordelen van de scores is met name geschikt voor degenen die de learning community faciliteren.

Testsessie: *Brengt de tool de beoogde dialoog op gang?* (II)

2. *Biedt de tool voldoende handvatten om een dialoog aan te gaan over de succesfactoren?*

Op basis van de ingevulde scores per succesfactor door de kerngroepleden, konden we zien welke succesfactoren om meer aandacht vragen. De tool biedt handvatten in de vorm van de belangrijkste bevindingen die volgen uit het vooronderzoek (fase 1) en tips voor 'hoe nu verder'. Tijdens de testsessie gingen we aan de slag met enkele succesfactoren. N.a.v. het gesprek konden we de 'next steps' voor de learning community formuleren.

De gegeven handvatten waren dus helpend. Op basis van de gegeven feedback hebben we hier en daar de formulering aangescherpt, bijv. bij succesfactor 12: **Systeminnovatie: breder kijken.** Hier werd genoemd dat dit een belangrijk punt is, maar de tips waren te algemeen geformuleerd.



SUSTAINING PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES

E. Sjoer¹

The Hague University of Applied Sciences
The Hague, The Netherlands

R.C. van Harn

The Hague University of Applied Sciences
The Hague, The Netherlands

P.J. Biemans

Inholland University of Applied Sciences
The Hague, The Netherlands

Conference Key Areas: *Challenge-based education, future engineering skills*
Keywords: *Learning communities, sustainability, engineering professionals, multidisciplinary*

ABSTRACT

The Dutch horticulture sector has to deal with challenges related to sustainability and advancing technology. Engaging professionals and (engineering) students by working together in learning communities (LCs) is an emerging approach to respond to 'wicked problems'. In the Greenport West-Holland there are different types of these public-private collaboration initiatives. They work and learn together in LCs in order to innovate. Research has been done on how to start a LC, however it is not completely understood how it can (effectively) last. This research, funded by the province of South Holland, aims to gain insight into what it takes to engage participants of LCs in the longer term. Our research question is: What factors contribute to sustainable learning communities in the Greenport West-Holland? We

U vindt het paper [hier!](#)

Verwijzing.

Sjoer, E., Van Harn, R., & Biemans, P. (2020) Sustaining professional learning communities. In: *Engaging Engineering Education. Proceedings of The 48th SEFI Annual Conference*. Enschede, University of Twente, 20-24 September, 1128-1136.

Kenniscafé: *reflectie op conclusies!*

Op 9 december 2020 gingen we in gesprek met diverse partners in het groene domein. Aanwezig waren deelnemers aan verschillende learning communities, HRM'ers, ondernemers in de Greenport West-Holland. Ook namen verschillende betrokkenen in het groene onderwijs deel aan de sessie. Tijdens deze online bijeenkomst zijn de onderzoeksresultaten van dit project en het project Beroepsbeelden in Transitie (beiden uitgevoerd in de Greenport West-Holland) gedeeld.

De bijeenkomst startte met een presentatie per project. Vervolgens hebben we verschillende dilemma's aan de aanwezigen voorgelegd. Hierover gingen we in gesprek in kleinere groepen.

De inzichten uit het kenniscafé hebben we opgenomen in de laatste sectie van deze leespresentatie: Reflectie op conclusies (kenniscafé) en vertaling naar aanbevelingen.

14:28 Volgende dia

HAAGSE HOGESCHOOL iholland hogeschool

Aanleiding

GREENPORT

Innovatiepact Greenport West-Holland februari 2018-2021:
een innovatie-ecosysteem in de regio voor een gezonde en duurzame toekomst van de tuinbouw

Learning communities: samenwerkingsvorm van bedrijven, kennisinstellingen, overheden en maatschappelijke organisaties om complexe opgaven te realiseren

Uitdaging: verduurzamen van de samenwerking en meer gebruik maken van de opbrengsten

Ellen Sjoer

Dia 20 van 43

6. Conclusie

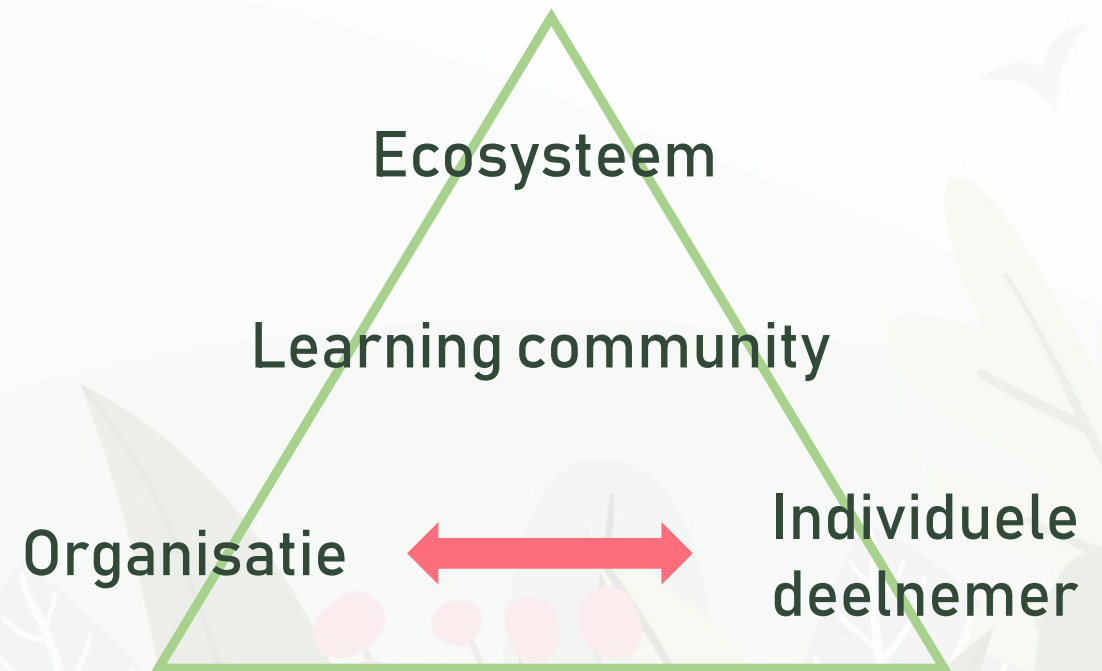
Wat viel ons op?

In de beweging naar duurzame learning communities zijn twee componenten essentieel: *de actoren* in en rond de learning community en *de factoren* die meespelen in de samenwerking. Deze interacteren met elkaar.



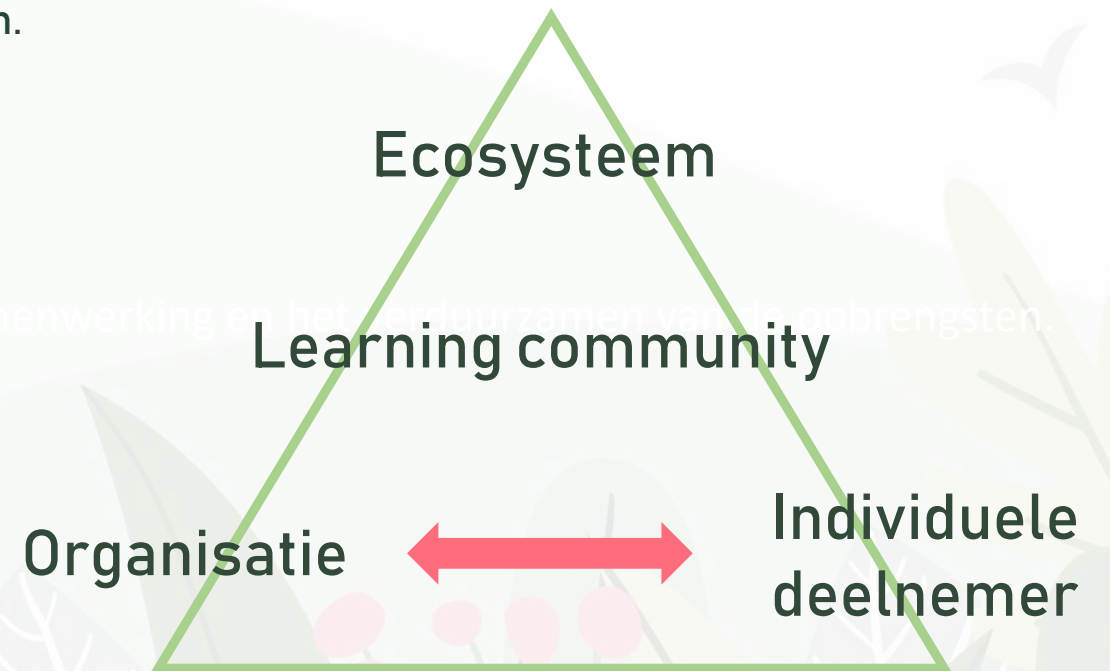
Conclusie Actoren (I)

1. Mensen (actoren) waaruit de learning communities bestaan, bewegen zich op verschillende niveaus in en rondom de learning community:
 - *Niveau 1: De individuele deelnemers* aan de learning community leveren een bijdrage aan het doel van de learning community. Zij vertegenwoordigen vaak als 'vooruitgeschoven post' de *organisatie* waar zij werkzaam zijn.
 - *Niveau 2: De leden die een bepaalde rol hebben* om de learning community zelf goed te laten draaien. Denk aan trekkers, community managers, etc. De tool is primair ontwikkeld om in te zetten voor deze deelnemers aan de learning community.
 - *Niveau 3: Bestuurders en verbinders* die bezig zijn met het ontwikkelen van een ecosysteem in de Greenport.



Conclusie Actoren (II)

2. *Ieder niveau is vereist* voor de doorontwikkeling van de samenwerking en het verduurzamen van de opbrengsten.



Conclusie Actoren (III)

3. Er zijn ook *actoren die (nog) niet betrokken zijn*, terwijl zij mogelijk wel een rol kunnen spelen in het verduurzamen van learning communities. Deze zogenaamde 'niet-aangehaakten' zijn degenen die niet deelnemen in learning communities en ook geen onderdeel zijn van de drie beschreven niveaus.

De niet-aangehaakten zijn niet bij dit onderzoek betrokken. Zij kwamen in beeld tijdens de expert interviews (zie bijlage A) en de diepte-interviews met leden van learning communities.



Conclusie Factoren (I)

1. Het is belangrijk om *expliciet* en *structureel* een dialoog te voeren met de leden van de learning community over verduurzaming.

De ontwikkelde tool **Seeds of Innovation** laat zien:

- Welke 12 factoren van belang zijn bij doorontwikkeling van de learning communities en meer gebruik te maken van de opbrengsten. Deze factoren kunnen gescoord worden.
- Hoe complex verduurzaming is: het is een kwestie van 'en-en-en'. De 12 factoren geven samen een beeld van wat belangrijk is.
- Dat er geen kant-en-klare oplossingen zijn. Telkens moet een learning community voor een specifieke situatie de passende vervolgstap formuleren. Bevindingen en Tips zijn onderdeel van de tool.
- Hoe een actieve leercultuur binnen de learning community gestimuleerd kan worden. De interactieve tool helpt bij het monitoren van 12 factoren die bijdragen aan duurzame learning communities. Scores op verschillende momenten kunnen met elkaar worden vergeleken.

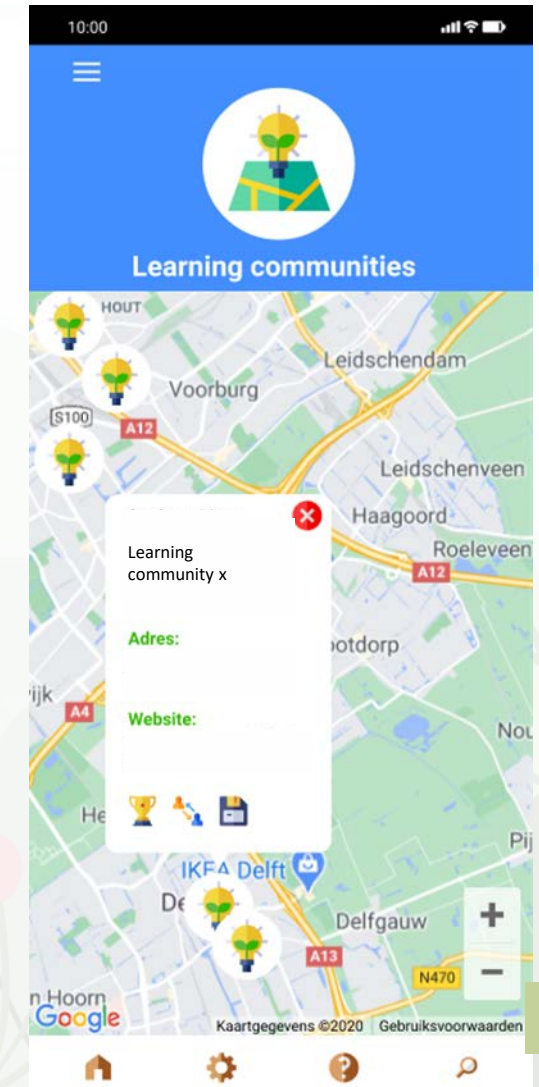


Conclusie Factoren (II)

2. Om te innoveren in de Greenport via learning communities, is het van belang om *kennis en ervaringen uit te wisselen* met andere learning communities en met actoren van andere niveaus in het ecosysteem.

De ontwikkelde tool **Seeds of Innovation** heeft daarom een functionaliteit om eenvoudig contact te zoeken. Het bevat een kaart met de verschillende learning communities in de omgeving, met bijbehorende contactgegevens.

Ook kunnen scores bekeken worden van andere learning communities. Zo wordt snel duidelijk waar goede voorbeelden te vinden zijn. Learning communities kunnen zelf aangeven of deze scores voor anderen in te zien zijn.



Conclusie Factoren (III)

3. Het verduurzamen van learning communities is complex en het gaat dikwijls niet in één keer goed. Daarom is het nodig om anders aan te kijken tegen 'mislukken':

'Als je op een aantal succesfactoren laag scoort, is dat een kans om verder te komen'.

7. Reflectie op conclusies (kenniscafé) en vertaling naar aanbevelingen

Kenniscafé: *Reflectie op conclusies!*

We zijn in het kenniscafé op 9 december in drie groepen uiteen gegaan om de conclusies te bespreken. In die werksessies stonden de volgende vragen centraal:

Neem een publiek-private samenwerking in gedachten waar u deel van uitmaakt:

1. **ACTOREN:** *Gegeven de gelaagdheid waarin mensen meedoen in een learning community: In welke mate moet iedereen het grotere plaatje zien?*
2. **FACTOREN:** *Gegeven de complexiteit: Helpt het dan om expliciet en structureel aandacht voor de 12 succesfactoren te hebben?*
3. **MISLUKKEN ALS KANS!:** *Bij leren hoort vallen en weer opstaan. Wat is mislukken? Hoe gaan we daarmee om? Hoe zetten we dit om in een succes?*

Hierna volgt een korte samenvatting van de gesprekken per vraag, die direct vertaald zijn naar aanbevelingen.

Kenniscafé: *Zicht op gelaagdheid in learning communities*

1. Actoren: *in hoeverre is het nodig dat iedere deelnemer zicht heeft op het totale plaatje (van het ecosysteem)?*

Aan de ene kant is het belangrijk dat mensen niet afhaken. Dat kan gebeuren wanneer zij zien hoe complex het krachtenveld is. Er werd onder andere genoemd dat een student kan bijdragen aan de learning community, zonder zicht te hebben op het grotere geheel.

Aan de andere kant, is het van belang dat iedere deelnemer zich bewust is van het grotere geheel, ook een student, zodat h(z)ij het ecosysteem kan begrijpen, er invloed op uit kan oefenen en er gebruik van kan maken.

Aanbevelingen:

1. Een ambassadeursrol of linking pin tussen de verschillende niveaus is nodig om inzicht te geven in het grotere geheel. Een O&O fonds kan deze rol stimuleren.
2. Degenen die bezig zijn met het eco-systeem, bijvoorbeeld externe financiers, dienen een actievere rol in te nemen, door steeds op de hoogte te blijven, en in te voelen van wat er op de andere niveaus gebeurt.

Kenniscafé: *De 'niet-aangehaakten'*

Niet iedereen is in dezelfde mate betrokken, of zelfs helemaal niet 'in beeld'. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Bedrijven, scholen, organisaties weten niet van het bestaan af, ze zien de waarde er niet van in, zij weten niet goed hoe zij kunnen aanhaken. Dit vraagt om verschillende interventies.

Duidelijk is dat we de ontwikkeling van ecosystemen beter zouden kunnen monitoren en concreter kunnen maken. Tijdens het kenniscafé kwam naast enthousiasme voor learning communities, ook de weerbarstigheid van de praktijk aan de orde. Mensen kunnen vaak maar beperkt tijd besteden aan hun deelname aan learning communities, zij weten niet hoe ze de rest van de organisatie kunnen aanhaken. Een tool in de handen van deelnemers die daarover het gesprek op gang brengt, is zeer welkom.

Aanbevelingen:

3. Creëer bewustzijn voor het feit dat niet iedereen is aangehaakt.
4. Maak ruimte om samen na te denken wie gemist wordt in het verduurzamen van learning communities.
5. Bewandel zo nodig nieuwe wegen om deze niet-aangehaakten te bereiken.

Kenniscafé: *De rol van HRM*

Tijdens het kenniscafé waren ook veel HRM'ers van bedrijven uit de sector aanwezig. Zij benaderden het samenwerken in learning communities erg positief. Echter, zij gaven aan hier niet in betrokken te zijn of goed zicht op te hebben. De rol van de HRM'er voor het verduurzamen van learning communities behoeft nader onderzoek.

Aanbevelingen:

6. Learning communities moeten laten zien dat ze kunnen doorontwikkelen en hun opbrengsten kunnen verduurzamen. Met andere woorden, 'zij moeten volwassen worden'. Dan kunnen zij erkend worden als vorm van professionalisering en als belangrijk middel om te innoveren. Zo krijg je HRM'ers en O&O fondsen aan boord.
7. HRM'ers moeten learning communities benaderen als een volwaardige vorm van professionalisering. Zij kunnen een bijdrage leveren om de organisatie receptief te maken voor de opbrengsten. Zelf experimenteren in een eigen learning community-achtige constructie kan HRM bewust maken van de mogelijkheden van deze samenwerkingsverbanden.

Kenniscafé:

Het is nodig om wat impliciet is expliciet te maken

2. Factoren: *Gegeven de complexiteit: Helpt het dan om expliciet en structureel aandacht voor de 12 succesfactoren te hebben?*

De succesfactoren werden herkend. Ook werd bevestigd dat het helpt om er structureel en expliciet bij stil te staan. De aanwezigen waren dus zeer positief over de monitoringfunctie van de tool: *'Van studenten vragen we voortdurend reflectie, waarom van professionals niet?'*

De belangen in een dergelijke samenwerking zijn echter soms zo divers dat we *'bijvoorbeeld langer onderhandelen met ondernemers dan met vakbonden'*. Ook tussen ondernemers zijn er verschillen: *'de ene ondernemer gaat voor schaalvergroting, de ander voor specialisme. Je hebt met beide ondernemers een ander gesprek. De 12 succesfactoren helpen dan om bloot te leggen waar ze voor gaan.'*

De vraag kwam op of de tool ook in andere contexten te gebruiken is. De kern zou dan zijn dat die in te zetten is bij samenwerkingen waarin verschillende belangen meespelen.

Aanbevelingen:

8. Zorg voor de doorontwikkeling van het tool ontwerp naar een digitale app of werkende website.
9. Verken of de tool ook in andere contexten en sectoren bruikbaar is. De tool kan worden ingezet in de gereedschapskist die wordt ontwikkeld door het landelijk platform learning communities.
10. De tool moet ook geschikt gemaakt worden voor studenten en docenten.

Kenniscafé: *Een briljante mislukking*

3. Mislukken als kans! *Bij leren hoort vallen en weer opstaan. Wat is mislukken? Hoe gaan we daarmee om? Hoe zetten we dit om in een succes?*

Eén van de aanwezigen vroeg zich af: 'wat is de invloed van de omgeving hierop?'. Er werd voorgesteld om stakeholders die zich om de learning community heen bewegen, mee te nemen in het leerproces van de learning community. Ook begeleiding en coaching zou er bewust om heen georganiseerd kunnen worden.

Aanbevelingen:

11. De tool **Seeds of Innovation** kan worden meegenomen in opleidingen en cursussen voor coaches en facilitators van learning communities. Coaching kan ook 'on te job' plaatsvinden, dus tijdens het gebruik van de tool in een learning community.
12. Het leren van de mislukkingen zou gestimuleerd kunnen worden door het te framen en te etaleren als 'briljante mislukking'. Een jaarlijkse award?

Onderzoekers

*Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling,
De Haagse Hogeschool*

*Lectoraat HRM en
Persoonlijk Ondernemerschap, Inholland*



Dr. Ellen Sjoer,
lector
E.Sjoer@hhs.nl
06-49690191



Rachelle van Harn, MSc
onderzoeker
R.C.vanHarn@hhs.nl
06-48072136



Dr. Petra Biemans
lector
Petra.Biemans@inholland.nl
06-15279712

Colofon

Deze publicatie is een gezamenlijke uitgave van het Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling van De Haagse Hogeschool en het Lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap van Hogeschool Inholland.

Auteurs:

Ellen Sjoer, Rachelle van Harn (De Haagse Hogeschool)

Petra Biemans (Hogeschool Inholland)

Met medewerking en input van:

Jeany Beelen-Slijper, Piet Verstegen (Hogeschool Inholland)

Verder danken wij de deelnemers aan de verschillende sessies voor hun tijd, waardevolle input en betrokkenheid bij dit project.

UX & UI designer i.o.:

Charissa Meulens, Communication and Multimedia Design, De Haagse Hogeschool

Dit onderzoek is tot stand gekomen i.o.v. van de Provincie Zuid-Holland, i.s.m. Innovatiepact Greenport West-Holland.

Afbeeldingen: <https://www.shutterstock.com>, Beeldbank Inholland.

Dit werk is gelicenseerd onder de licentie Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDelen 4.0 Internationaal.



Bijlage A: Expertinterviews

Voorafgaand aan het selecteren van vijf learning communities voor het afnemen van interviews in het kader van het vooronderzoek, zijn verschillende interviews met experts op het gebied van learning communities en/of de tuinbouwsector gehouden:

- Feike van der Leij, *Inholland*
- Harm Maters, *AVAG*
- Jeroen Verweij, *Kasgroeit*
- Laura Roebroek, *Platform Talent voor Technologie*
- Lobke van Oorscot, *GroentenFruit Huis*
- Nico van Hemert, *Strategy on Demand*
- Pech Samwel, *Oud-financieel directeur/HRM KP Holland (gepensioneerd)*
- Peter Loef, *Glastuinbouw Nederland*
- Peter van der Sar, *Innovatief Ondernemen in Transitie*
- Suzan van Kuppevel, *GroentenFruit Huis*
- Ted Duijvestijn, *Duijvestijn Tomaten*

Contactpersonen en sparringspartners tijdens het project:

- Woody Maijers, *Innovatiepact manager Greenport West-Holland*
- Gerard van Oosten, *Programma regisseur Human Capital Agenda, Greenport West-Holland*